

STARTMODULE

DESIGN THINKING

Begrijpen door maken

Hello New Day | Open Innovatie Consultancy

Inhoudsopgave

1. Waarom Design Thinking?	3
2. Wat is Design Thinking?	3
2.1 De vijf fasen uitgelegd	4
3. Design Thinking in één overzicht	7
4. Design Thinking in de praktijk bij Hello New Day	8
4.1 Bij de start van een traject	8
4.2 Als iteratief leerinstrument tijdens het traject	8
4.3 In combinatie met OGSM	9
5. Veelgemaakte fouten en hoe je ze voorkomt	9
6. Oefening: jouw eerste Design Thinking-ronde	9
Reflectievragen	10
7. Sneltoets: Design Thinking-checklist	10
8. Samenvatting	10
9. Verder leren	11

1. Waarom Design Thinking?

Als open innovatie consultant bij Hello New Day help je organisaties om samen met anderen te vernieuwen. Maar vernieuwen wáárvoor, en voor wíé? In veel trajecten wordt er te snel naar oplossingen gesprongen: er ligt al een technologie, een subsidie of een idee klaar, en het probleem wordt daar achteraf bij gezocht. Het resultaat is een oplossing waar niemand op zat te wachten.

Design Thinking draait die volgorde om. Het is een mensgericht innovatieproces dat begint bij het diepgaand begrijpen van de mensen voor wie je iets maakt, en pas daarna toewerkt naar oplossingen — via snel maken, testen en leren. Je gebruikt het om de juiste probleemdefinitie te vinden, om creativiteit van meerdere partijen te bundelen, en om ideeën vroeg te toetsen voordat er grote investeringen worden gedaan.

Waarom Design Thinking en niet iets anders?

Er zijn veel innovatiemethoden. Design Thinking onderscheidt zich doordat het je dwingt eerst het probleem te doorgronden voordat je oplossingen bedenkt — en doordat het denken en doen afwisselt. Let wel op de rolverdeling met OGSM: OGSM geeft strategische sturing (waar willen we heen en hoe meten we succes?), Design Thinking geeft je de weg naar de juiste oplossing (wat moeten we maken en voor wie?). Ze vervangen elkaar niet; ze vullen elkaar aan. Een Design Thinking-traject levert vaak precies de inzichten op waarmee je Strategies en Measures in een OGSM scherp krijgt.

2. Wat is Design Thinking?

Design Thinking is een iteratief proces van vijf fasen. Wij hanteren de indeling van de Stanford d.school, de meest gebruikte variant:

- **Empathize** — Voor wie doen we dit, en wat speelt er echt? (begrijpen)
- **Define** — Welk probleem gaan we oplossen? (scherpstellen)
- **Ideate** — Welke oplossingsrichtingen zijn denkbaar? (divergeren)
- **Prototype** — Hoe maken we het idee tastbaar? (maken)
- **Test** — Wat leren we als echte gebruikers ermee werken? (leren)

De fasen zijn geen waterval. Je beweegt heen en weer: een test kan je terugsturen naar de probleemdefinitie, een prototype kan nieuwe empathie-inzichten opleveren. Onder de fasen liggen drie principes die alles dragen: mensgerichtheid (start bij wat mensen nodig hebben, niet bij wat technisch kan), iteratie (liever vijf kleine leerrondes dan één groot plan) en tastbaar maken (je begrijpt een idee pas als het voor je ligt).

Bij Hello New Day vatten we die principes samen als **begrijpen door maken**: je leert de gebruiker en het probleem niet kennen door erover te vergaderen, maar door snel iets tastbaars te maken en dat samen met stakeholders en eindgebruikers te toetsen. In onze co-creatietrajecten is de gebruiker bovendien geen onderzoeksobject, maar mededenker.

2.1 De vijf fasen uitgelegd

We lopen de fasen door aan de hand van een doorlopend voorbeeld: het herontwerpen van de onboarding van nieuwe medewerkers.

Empathize — Begrijp de mens achter het probleem

In de Empathize-fase onderzoek je wat de mensen om wie het gaat écht ervaren, denken en nodig hebben. Dat doe je door te observeren, in gesprek te gaan en mee te lopen — niet door aannames te doen vanachter je bureau. Je zoekt naar het verschil tussen wat mensen zeggen, wat ze doen en wat ze voelen.

 De HND-invalshoek: empathie is bij ons geen soloactiviteit van de consultant. We nemen stakeholders **mee** het veld in. Een opdrachtgever die zelf een nieuwe medewerker een dag heeft gevolgd, praat daarna anders over onboarding dan een opdrachtgever die een rapport heeft gelezen.

Voorbeelden

- **Goed:** "We volgen drie nieuwe medewerkers tijdens hun eerste twee weken, voeren met elk een diepte-interview en vragen ze een dagboekje bij te houden van momenten waarop ze vastliepen."

Waarom goed? Je verzamelt gedrag, verhalen én emoties uit de eerste hand, bij de mensen om wie het gaat. De combinatie van observeren en bevragen legt bloot wat mensen zelf niet spontaan vertellen.

- **Niet goed:** "We sturen alle medewerkers een enquête met de vraag wat er beter kan aan de onboarding."

Waarom niet goed? Een enquête meet meningen van mensen die de onboarding al lang achter de rug hebben, en levert vooral oplossingen op ("meer uitleg") in plaats van onderliggende behoeften. Je hoort wat mensen zeggen, niet wat ze meemaken.

Tip voor de consultant

Vraag in interviews altijd door naar concrete momenten: "Wanneer gebeurde dat voor het laatst? Loop me er eens doorheen." Verhalen over echte situaties zijn goud; algemene meningen zijn ruis.

Define — Stel het probleem scherp

In de Define-fase breng je alle inzichten samen en formuleer je het probleem dat je gaat oplossen. Het resultaat is een **point of view**: een scherpe uitspraak over wie de gebruiker is, wat die nodig heeft en waarom. Vaak vertaal je die naar een **"How Might We"-vraag** (HMW, "Hoe zouden we..."): een vraag die het probleem opent naar oplossingsrichtingen zonder er al één voor te schrijven.

De HND-invalshoek: in samenwerkingsprojecten is Define de politiek meest geladen fase. Meerdere partijen hebben elk hun eigen "gebruiker" en hun eigen belang. Wij maken die verschillen expliciet in plaats van ze glad te strijken: samen kiezen wiens probleem centraal staat is een strategische beslissing, geen formaliteit.

Voorbeelden

- **Goed:** "Hoe zouden we nieuwe medewerkers in hun eerste weken het gevoel kunnen geven dat ze weten bij wie ze terecht kunnen, zodat ze durven te vragen in plaats van te blijven zoeken?"

Waarom goed? De vraag is geworteld in een concreet inzicht (nieuwe medewerkers durven niet te vragen), benoemt de gebruiker en het gewenste effect, en laat de oplossing open: dat kan een buddy zijn, een app, een teamritueel of iets heel anders.

- **Niet goed:** "Hoe zouden we een onboarding-app kunnen bouwen?"

Waarom niet goed? Hier zit de oplossing al in de vraag. Je hebt Ideate overgeslagen en het probleem verstopt. Als de app niet blijkt te werken, weet je niet eens meer welk probleem je aan het oplossen was.

Let op het onderscheid

Een probleemdefinitie is geen omgekeerde oplossing. "Er is geen buddy-systeem" is geen probleem — het is het ontbreken van één specifieke oplossing. Het probleem is: "nieuwe medewerkers weten niet bij wie ze terecht kunnen". Formuleer het probleem altijd in termen van de gebruiker, nooit in termen van een ontbrekende voorziening.

Ideate — Genereer breed, kies daarna

In de Ideate-fase bedenk je zoveel mogelijk oplossingsrichtingen voor je HMW-vraag. Eerst divergeren: kwantiteit boven kwaliteit, wilde ideeën welkom, oordeel uitstellen. Daarna convergeren: clusteren, combineren en bewust kiezen welke ideeën je gaat prototypen.

De HND-invalshoek: dit is bij uitstek de fase waarin de kracht van open innovatie zichtbaar wordt. Verschillende organisaties brengen verschillende kennis en perspectieven mee — een goede ideatiesessie combineert die tot ideeën die geen van de partijen alleen had kunnen bedenken. Onze rol als consultant is het proces zo in te richten dat óók de stille stemmen bijdragen, niet alleen de dominante.

Voorbeelden

- **Goed:** "We brainstormen in drie rondes op de HMW-vraag met een gemengde groep (nieuwe medewerkers, leidinggevendenden, HR), genereren 60+ ideeën, clusteren ze en kiezen met dotvoting twee ideeën om te prototypen."

Waarom goed? Divergeren en convergeren zijn gescheiden, de groep is divers samengesteld en er wordt expliciet gekozen — waardoor je met twee kansrijke, gedragen ideeën verder kunt.

- **Niet goed:** "We bespreken in het projectteam wat de beste oplossing lijkt en werken die uit."

Waarom niet goed? Zonder divergentie kom je uit bij het eerste, meest voor de hand liggende idee — meestal het idee dat de meest senior persoon aan tafel al had. De denkkraft van de groep blijft onbenut.

Tip voor de consultant

Laat deelnemers eerst individueel en in stilte ideeën opschrijven voordat de groep gaat praten ("brainwriting"). Zo voorkom je dat de eerste spreker de richting van alle anderen bepaalt.

Prototype — Maak het idee tastbaar

Een prototype is de snelst en goedkoopst mogelijke tastbare versie van een idee, gemaakt om te **leren** — niet om te imponeren. Dat kan een papieren schets zijn, een rollenspel, een klikbare mock-up of een geënceneerde "eerste werkdag". De vuistregel: net genoeg uitwerken om er een echte reactie mee op te halen, en niet meer.

De HND-invalshoek: begrijpen door maken. Een prototype is bij ons ook een samenwerkingsinstrument: partijen die samen iets bouwen, ontdekken sneller waar hun beelden uiteenlopen dan partijen die samen een notitie schrijven. Het prototype maakt abstracte discussies concreet.

Voorbeelden

- **Goed:** "We spelen met vijf nieuwe medewerkers een "eerste week" na met een papieren buddy-kaart en een geprinte weekplanning, om te zien of ze weten bij wie ze terecht kunnen."

Waarom goed? In één dag gemaakt, vrijwel gratis, en het toetst precies de kernaanname (weten mensen bij wie ze terecht kunnen?). Faalt het, dan is er bijna niets verloren en veel geleerd.

- **Niet goed:** "We laten een ontwikkelaar drie maanden bouwen aan een onboarding-app en presenteren die daarna aan de organisatie."

Waarom niet goed? Dit is geen prototype maar een productlancering. De investering is zo groot dat negatieve feedback niet meer welkom is — het team gaat het prototype verdedigen in plaats van ervan leren.

Let op het onderscheid

Een prototype is geen minimumversie van het eindproduct, maar een experiment rond je meest onzekere aanname. Vraag je bij elk prototype af: welke aanname toetst dit? Als je die vraag niet kunt beantwoorden, ben je aan het bouwen, niet aan het leren.

Test — Leer van echte gebruikers

In de Test-fase leg je je prototype voor aan echte gebruikers in een zo realistisch mogelijke context. Je observeert wat ze doen, vraagt door op wat ze ervaren en noteert waar het schuurt. Het doel is niet valideren ("zie je wel dat het werkt") maar leren ("waar zaten we eraan?"). De uitkomst bepaalt je volgende stap: doorontwikkelen, het idee aanpassen, of terug naar Define omdat het probleem anders blijkt te liggen.

De HND-invalshoek: test samen mét de stakeholders, niet vóór de stakeholders. Laat de opdrachtgever zelf meekijken hoe een gebruiker met het prototype worstelt — dat ene uur observeren overtuigt meer dan tien slides met testresultaten.

Voorbeelden

- **Goed:** "Tijdens de nagespeelde eerste week observeren we waar nieuwe medewerkers vastlopen, vragen we na afloop wat ze zouden doen bij drie concrete situaties, en passen we de buddy-kaart dezelfde week nog aan voor een tweede ronde."

Waarom goed? Er wordt geobserveerd in plaats van alleen gevraagd, er zijn concrete leervragen en de leercyclus is kort: binnen een week is er een verbeterde versie getest.

- **Niet goed:** "We presenteren het prototype in een stuurgroepvergadering en vragen of iedereen het een goed idee vindt."

Waarom niet goed? Een stuurgroep is niet de gebruiker, een presentatie is geen gebruikstest, en "vind je het een goed idee?" levert beleefde instemming op in plaats van leerpunten.

Gouden regel

Elke testronde eindigt met een expliciete keuze: doorgaan, aanpassen of terug naar een eerdere fase. Een test zonder consequentie is theater.

3. Design Thinking in één overzicht

Onderstaande tabel vat de vijf fasen samen aan de hand van één doorlopend praktijkvoorbeeld: een multi-stakeholdertraject rond datagedreven onderhoud van een verkeersbrug, met als partijen de provincie (beheerder), een aannemer (onderhoud), een sensorleverancier en de brugoperators en inspecteurs die er dagelijks mee werken.

Fase	Wat doe je?	Voorbeeld (brugonderhoud)	Typische duur
Empathize	Begrijp de mensen om wie het gaat: observeren, interviewen, meelopen.	Loop mee met inspecteurs en de aannemer tijdens een brugschouw; interview de provinciale assetmanager en operators over hoe onderhoudsbeslissingen nu tot stand komen en waar ze wakker van liggen.	1–3 weken
Define	Synthetiseer inzichten tot een gedeeld probleem en een HMW-vraag.	Inzicht: er is sensordata genoeg, maar inspecteurs vertrouwen de data niet en de aannemer wordt afgerekend op uitgevoerde beurten, niet op voorkomen schade. HMW: "Hoe zouden we sensordata zó kunnen presenteren dat inspecteurs erop durven te beslissen?"	1–2 workshops
Ideate	Genereer breed aan oplossingsrichtingen, cluster en kies.	Gemengde sessie met alle vier de partijen: 50+ ideeën, van een gezamenlijk data-dashboard tot een "tweede paar ogen"-protocol waarin sensor-alerts en fysieke inspectie elkaar valideren. Twee richtingen gekozen om te prototypen.	1–2 sessies
Prototype	Maak de gekozen ideeën snel en goedkoop tastbaar.	Een papieren dashboard-mockup met echte sensordata van de afgelopen maand, plus een uitgeschreven	Dagen, niet maanden

		beslisprotocol op één A4 — beide in drie dagen gemaakt.	
Test	Toets bij echte gebruikers, leer en kies: door, aanpassen of terug.	Twee inspecteurs nemen een week lang fictieve onderhoudsbeslissingen op basis van de mockup. Leerpunt: ze willen niet méér data zien, maar de onzekerheidsmarge van de voorspelling. Terug naar Prototype met een aangepast ontwerp.	1–2 weken per ronde

4. Design Thinking in de praktijk bij Hello New Day

Bij Hello New Day zet je Design Thinking in verschillende situaties in. Hieronder de meest voorkomende:

4.1 Bij de start van een traject

Aan het begin van een open innovatietraject weten partijen vaak wél dat ze iets willen, maar niet precies wat het probleem is — of ze hebben er elk een ander beeld van. Design Thinking geeft je dan een gestructureerde route van "we moeten iets met X" naar een gedeeld, getoetst probleem en een eerste kansrijke oplossing.

Aanpak bij de start:

- Breng samen met de stakeholders in kaart wie de gebruikers en belanghebbenden zijn, en spreek af wie je gaat observeren en interviewen (Empathize).
- Neem vertegenwoordigers van de betrokken organisaties mee het veld in — empathie is niet uit te besteden.
- Organiseer een synthese-workshop waarin je inzichten deelt en samen één of twee HMW-vragen kiest (Define). Maak belangentegenstellingen daarbij expliciet.
- Plan direct de eerste ideatie- en prototyperonde in: de energie van de startfase verdampt als er weken niets tastbaars gebeurt.

4.2 Als iteratief leerinstrument tijdens het traject

Design Thinking is geen eenmalige startoefening. Gedurende het traject gebruik je de cyclus prototype–test–leren om koersbeslissingen te onderbouwen: elke ronde eindigt met een expliciete keuze (doorgaan, aanpassen, terug naar Define) die je met de stakeholders neemt. Zo blijft de samenwerking sturen op geleerde lessen in plaats van op het oorspronkelijke plan.

Gouden regel

Plan leerrondes vooraf in het traject in, met vaste momenten waarop de partners samen naar testresultaten kijken. Een traject dat alleen aan het einde toetst, heeft niets aan Design Thinking gehad.

4.3 In combinatie met OGSM

In veel HND-trajecten werken de twee modellen samen: het OGSM zet het strategische kader (Objective en Goals), Design Thinking vult de weg ernaartoe in. Inzichten uit Empathize en Define scherpen de Strategies aan; geslaagde prototypes worden Measures met een eigenaar en een deadline. Andersom bewaakt het OGSM dat je Design Thinking-experimenten blijven bijdragen aan het gezamenlijke doel.

5. Veelgemaakte fouten en hoe je ze voorkomt

Design Thinking oogt speels, maar er gaat in de praktijk van alles mis. Dit zijn de meest voorkomende valkuilen:

Valkuil	Wat gaat er mis?	Hoe voorkom je het?
Empathize overslaan	Het team "kent de gebruiker al" en start bij Ideate. De oplossing lost een aangenomen probleem op.	Minimaal enkele echte observaties en interviews vóór de eerste probleemdefinitie — hoe kort ook.
Oplossing vermomd als probleem	De HMW-vraag bevat al een oplossing ("hoe bouwen we een app?").	Toets elke HMW-vraag: laat hij meerdere, wezenlijk verschillende oplossingen toe?
Prototype wordt project	Er wordt maanden gebouwd; feedback is daarna niet meer welkom.	Timebox prototypes in dagen en benoem vooraf welke aanname elk prototype toetst.
Testen bij de verkeerde mensen	Het prototype wordt getoetst bij de stuurgroep of collega's in plaats van bij gebruikers.	Definieer bij Define expliciet wie de gebruiker is en test uitsluitend daar.
Eindeloos divergeren	Sessie na sessie nieuwe ideeën, maar er wordt nooit gekozen.	Scheid divergeren en convergeren expliciet en sluit elke ideatiefase af met een keuze.
Workshop-toneelstuk	Post-its en energizers, maar de uitkomsten landen nergens in besluiten.	Koppel elke ronde aan een besluit én aan het OGSM: wat verandert er maandag door wat we leerden?

6. Oefening: jouw eerste Design Thinking-ronde

Tijd om het zelf te proberen. Kies een project waarin je werkt — of je eigen onboarding bij Hello New Day — en doorloop in het klein één volledige cyclus. Het gaat om het leerproces, niet om perfectie.

Opdracht

Doorloop in maximaal één week een mini-cyclus:

1. Interview twee mensen over een taak of situatie die hen frustreert (Empathize).
2. Formuleer op basis daarvan één HMW-vraag (Define).

3. Bedenk in tien minuten minstens tien oplossingsrichtingen en kies er één (Ideate).
 4. Maak binnen één dag een papieren of geënceneerd prototype (Prototype).
 5. Leg het voor aan één van je geïnterviewden en noteer drie leerpunten (Test).
- Bespreek je cyclus daarna met een collega.

Reflectievragen

- Wat wist je na de interviews dat je vooraf niet had kunnen bedenken?
- Laat jouw HMW-vraag meerdere, wezenlijk verschillende oplossingen toe?
- Welke aanname toetste je prototype — en heb je dat vooraf benoemd?
- Wat was je eerste reactie op kritische testfeedback: verdedigen of doorvragen?

7. Sneltoets: Design Thinking-checklist

Gebruik deze checklist als je een Design Thinking-traject opzet of beoordeelt:

E	Zijn er echte gebruikers geobserveerd en geïnterviewd (niet alleen bevraagd via enquêtes)?
E	Zijn stakeholders zelf mee het veld in geweest?
D	Is het probleem geformuleerd in termen van de gebruiker, niet als ontbrekende oplossing?
D	Is expliciet besproken en gekozen wiens probleem centraal staat?
I	Is er eerst breed gedivergeerd voordat er is gekozen?
I	Hebben alle partijen (ook de stille stemmen) kunnen bijdragen?
P	Is per prototype benoemd welke aanname het toetst?
P	Is het prototype in dagen gemaakt in plaats van maanden?
T	Is er getest bij echte gebruikers, in een realistische context?
T	Eindigde elke testronde met een expliciete keuze: door, aanpassen of terug?
✓	Landen de leerpunten in besluiten en in het OGSM van het traject?
✓	Is de volgende leerronde al ingepland?

8. Samenvatting

Design Thinking is een mensgericht, iteratief innovatieproces dat je bij Hello New Day regelmatig zult inzetten. Onthoud de essentie:

- **Empathize** — begin bij echte mensen: observeren en doorvragen, geen aannames.

- **Define** — stel het probleem scherp in termen van de gebruiker; de HMW-vraag laat oplossingen open.
- **Ideate** — eerst breed divergeren, dan bewust kiezen.
- **Prototype** — maak snel en goedkoop tastbaar wat je meest onzekere aanname toetst.
- **Test** — leer van echte gebruikers en sluit elke ronde af met een keuze.

Het proces is een lus, geen waterval: teruggaan naar een eerdere fase is geen falen maar leren. En onthoud onze lens: begrijpen door maken — in co-creatie is het prototype niet alleen een leerinstrument, maar ook het middel dat partijen bij elkaar brengt. Gebruik OGSM voor de strategische sturing en Design Thinking voor de weg naar de juiste oplossing.

9. Verder leren

Wil je dieper de materie in? Dit zijn goede vervolgstappen:

- Lees het boek *Change by Design* van Tim Brown (IDEO) — hét standaardwerk over Design Thinking als innovatiebenadering.
- Lees het boek *Creative Confidence* van Tom & David Kelley — over creatief zelfvertrouwen voor niet-ontwerpers.
- Verken de gratis methodegidsen van de Stanford d.school (o.a. de *Design Thinking Bootleg*) voor concrete werkvormen per fase.
- Bekijk het *Double Diamond*-model van de Britse Design Council — een verwante fasering die je bij klanten regelmatig zult tegenkomen.
- Bekijk de Hello New Day projectenbibliotheek voor cases van eerdere trajecten met een Design Thinking-aanpak.
- Vraag een ervaren collega of je een interview- of testronde mag bijwonen — de beste leerschool is de praktijk.
- Schrijf na je eerste eigen ronde een reflectie: wat werkte, wat zou je anders doen?